

ライオンの概況と 戦略について

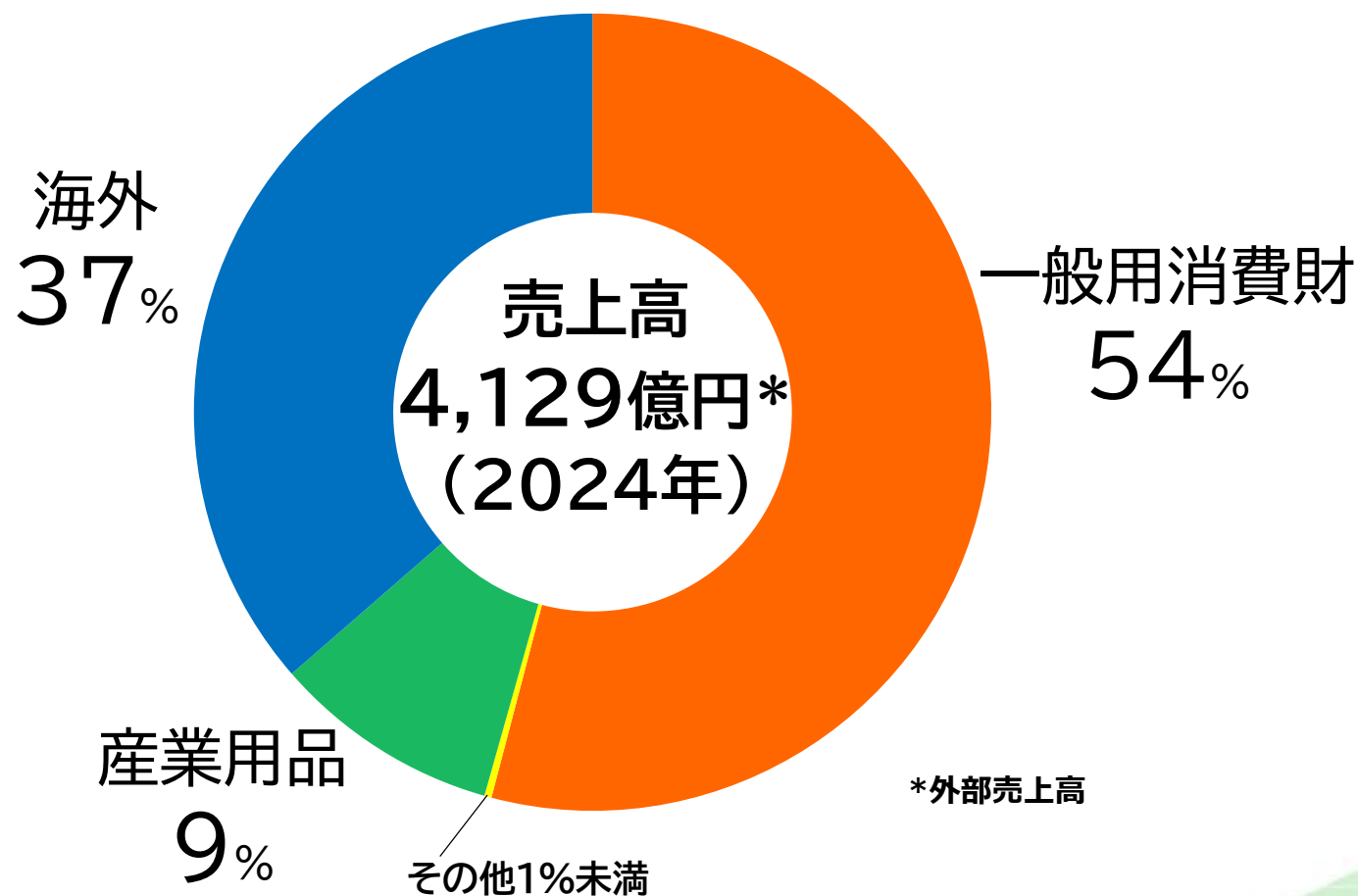
今日を愛する。

LION

- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

連結業績	売上高:4,129億円	事業利益:263億円	2024年12月期	
資本金	344億円	従業員数	連結:7,654名	創業 1891年10月

*IFRSベース



創業133年



1891年
小林富次郎商店



1896年
獅子印ライオン歯磨
(社名の由来となった商品)



1920年
植物性ライオン
せんたく石鹼

その他



ペット用品



ギフト品

薬品分野



目薬「スマイル」

解熱鎮痛剤 シエアNo.2



解熱鎮痛剤「バファリン」

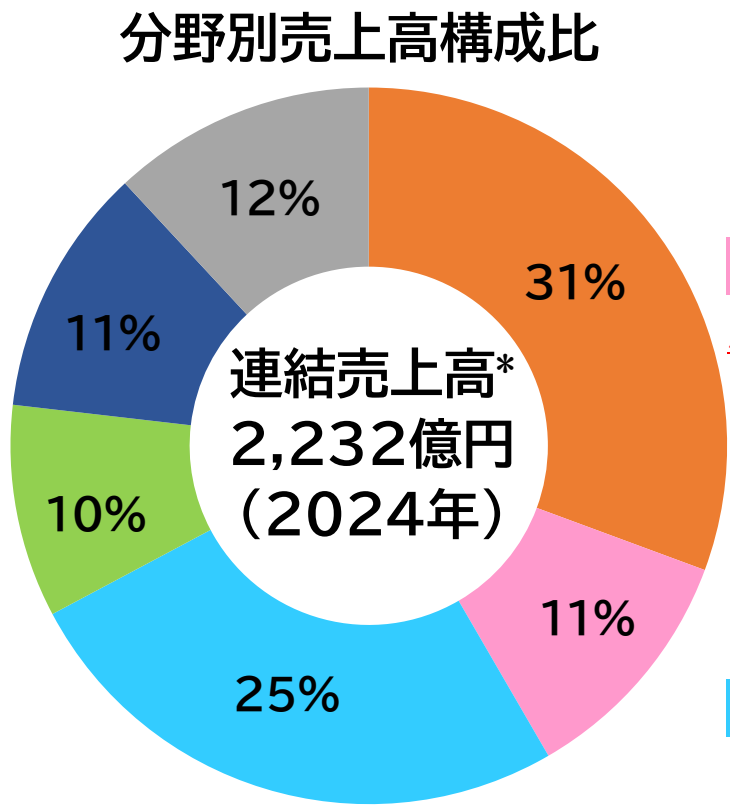
リビングケア分野



台所用洗剤「チャーミー」



住居用洗剤「ルック」



オーラルケア分野

ハミガキ、ハブラシ シエアNo.1



「システム」

「クリニカ」

ビューティケア分野

ハンドソープ シエアNo.1



衛生関連品
「キレイキレイ」

ボディソープ
「hadakara」

制汗剤
「Ban」

ファブリックケア分野



洗濯用洗剤「NANOX」

柔軟剤「ソフラン」

連結売上高* : 381億円(2024年度) *外部売上高

化学品

- ・ゴム薬剤(防着剤)
- ・内添剤



モビリティ

- ・導電性カーボン
- ・粘着剤



エレクトロニクス

ケアケミカル



- ・油脂活性剤

エコケミカル



- ・コンクリート用混和剤

業務用洗剤

- ・食洗機用洗剤
- ・アルコール製剤
- ・ハンドソープ



- ・野菜用洗剤
- ・野菜洗浄システム
- ・台所用洗剤



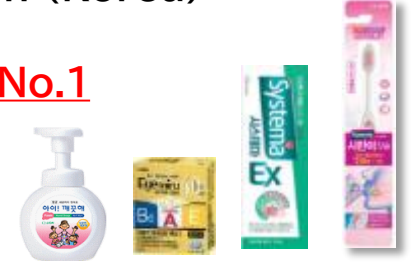
LION CORPORATION(THAILAND)Ltd.
拠点:バンコク
ボディソープ、ハンドソープ シェアNo.1
ハミガキ、ハブラシ、洗濯用洗剤、台所用洗剤
シェアNo.2



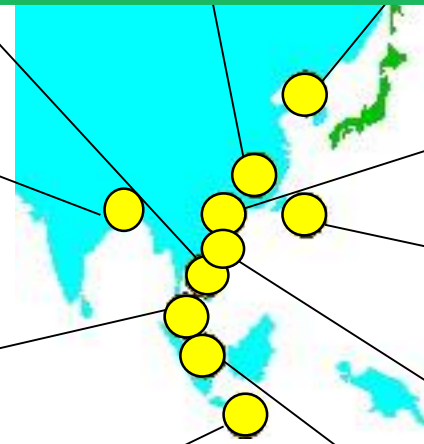
獅王日用化工(青島)有限公司
拠点:青島
ハブラシ(ECチャネル)No.2



Lion Corporation (Korea)
拠点:ソウル
ハンドソープ シェアNo.1
点眼剤 シェアNo.4



連結売上高* 1,502億円
(2024年度) *外部売上高



Lion Kallol Limited ※2022年6月設立
拠点:ダッカ



獅王(香港)有限公司
拠点:香港
ハブラシ、デンタルリンス シェアNo.2



Southern Lion Sdn. Bhd.
拠点:ジョホールバル

洗濯用洗剤 シェアNo.1



獅王家品股份有限公司
拠点:新北
ハブラシ、点眼剤 シェアNo.3



PT. Lion Wings (持分法適用会社)
拠点:東ジャカルタ

ハミガキ、台所用洗剤 シェアNo.2



Merap Lion Holding Corporation
(持分法適用会社) ※2023年3月出資
拠点:ホーチミン
機能性点眼剤セグメント
シェアNo.3



Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd.
拠点:シンガポール
ハンドソープ、洗濯用洗剤、台所用洗剤 シェアNo.1
ハブラシ シェアNo.2



- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

ライオンの歴史 = 「習慣づくり」の歴史

第1回ライオン講演会



学童歯磨教練体育大会開催



ライオンヘルスカー



キッズニア



1913年

1921年

1932年

1934年

1952年

1961年

2006年

2018年



ライオン児童歯科院開設



芸術家作成の広告



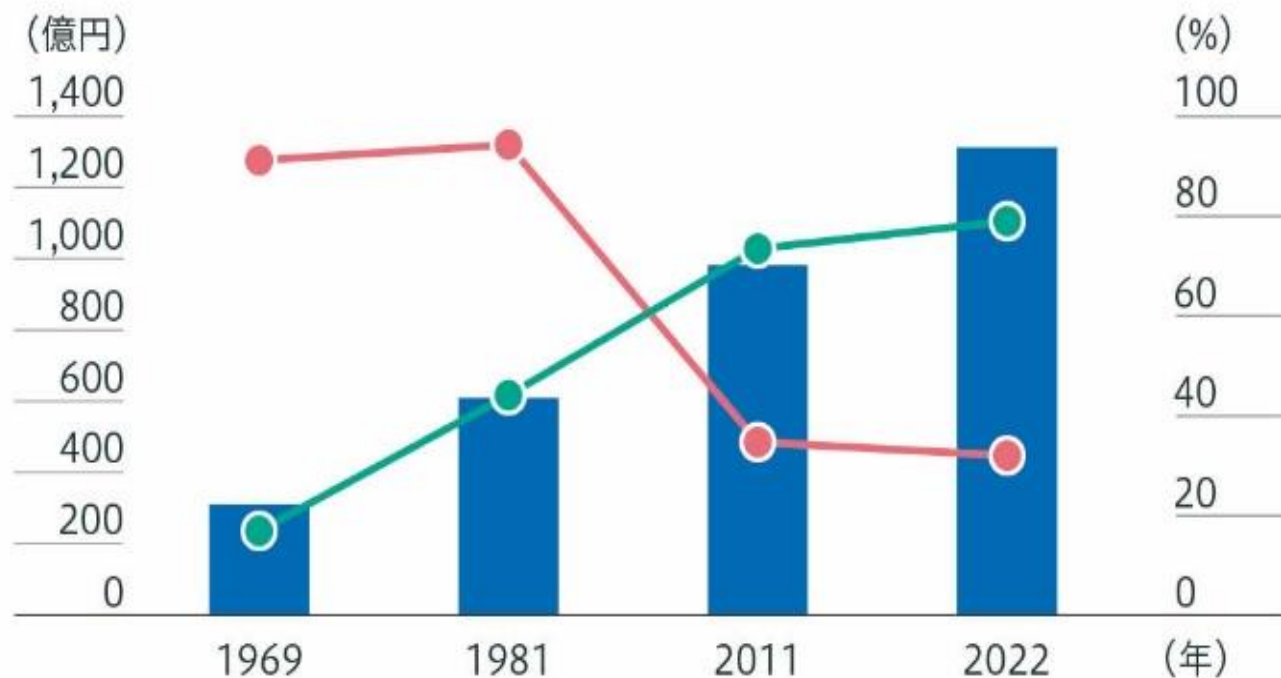
さくらんぼ運動



全国小学生歯みがき大会

ハミガキ市場規模／歯みがき1日2回以上比率／
むし歯比率の推移（国内）

■ ハミガキ市場規模 ● 歯みがき1日2回以上比率 ● むし歯比率（10～14歳）



※出所：ライオン調べ（市場規模）、歯科疾患実態調査（歯みがき回数・むし歯比率*）
*むし歯比率：厚生労働省「歯科疾患実態調査」より、10～14歳の処置歯または未処置歯（DF歯）のある者の割合（%）をむし歯比率として記載

習慣化

✓ 歯みがき2回以上比率 **約5倍**

社会価値

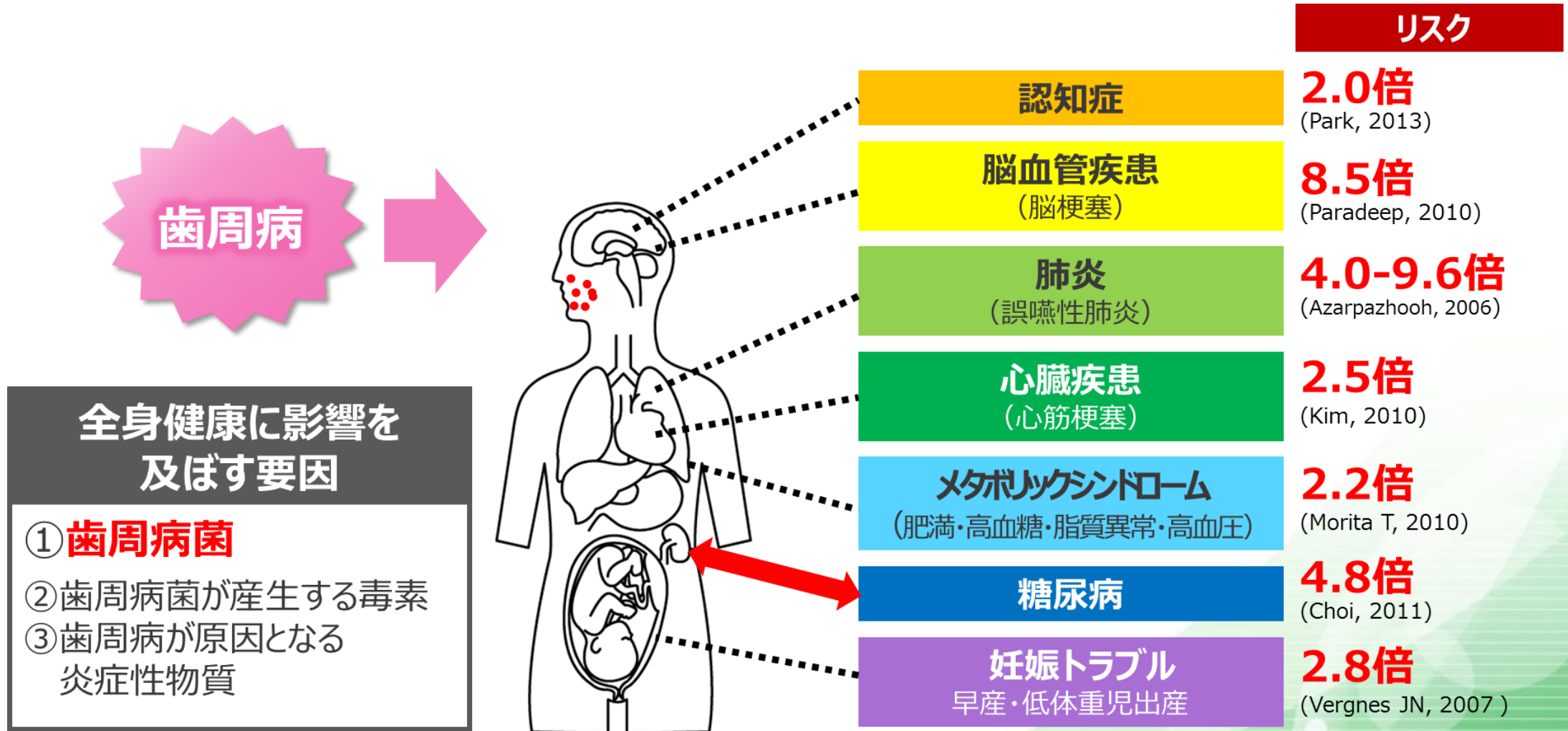
✓ 小学生むし歯比率 **約1/3**

経済価値

✓ ハミガキ市場規模 **約4倍**

※1969年と2022年の比較

歯周病が全身健康に大きく影響を与える



(出典:公益財団法人ライオン歯科衛生研究所編「歯周病と全身の健康を考える」)

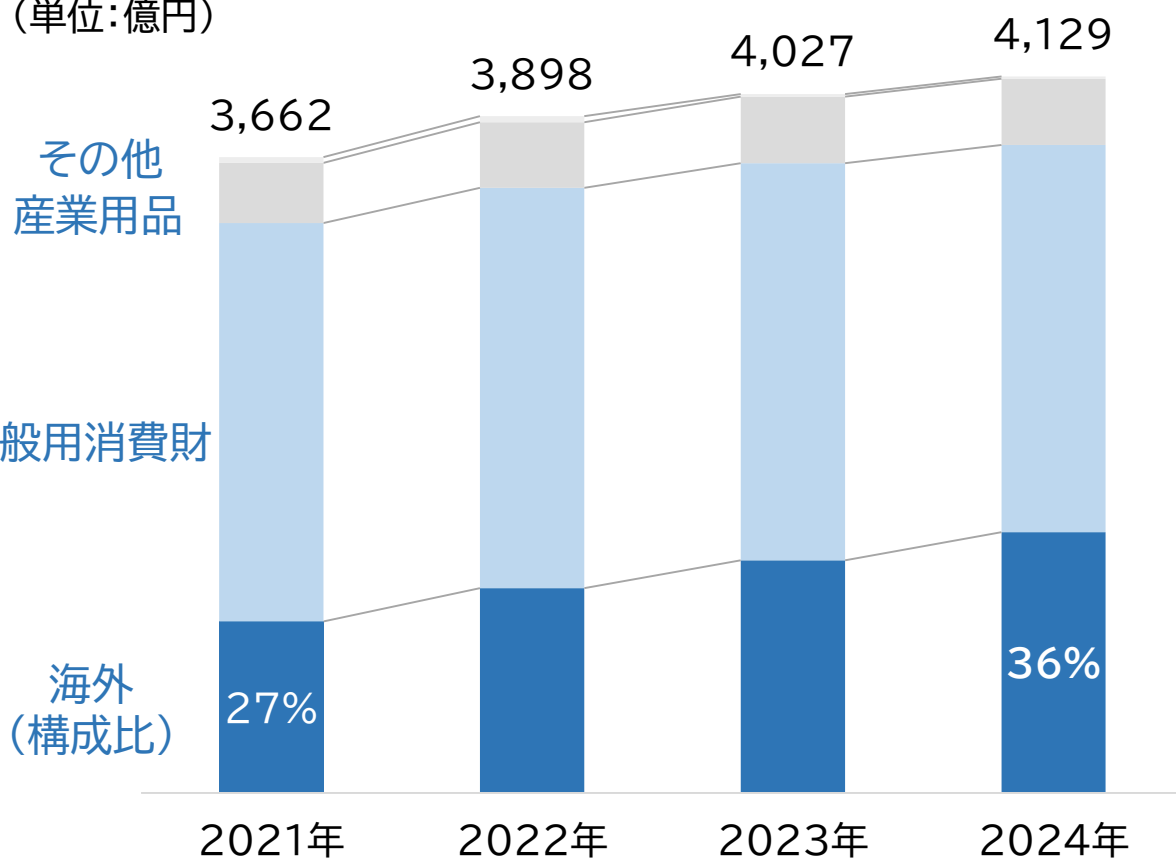
- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

Vision2030 1st STAGEの振り返り

海外事業が売上高の成長を牽引し、連結売上高比率は36%まで上昇
内外要因で悪化した収益構造は2024年に一定程度回復

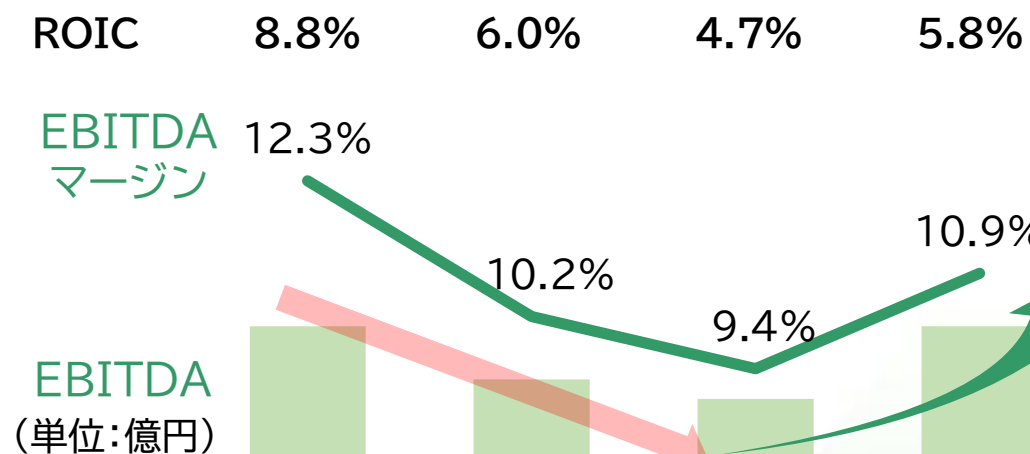
売上高

(単位:億円)



1st STAGE

収益性指標



1st STAGE

成果

- **海外事業の成長継続:CAGR(21年→24年) 14.7%**
中国やマレーシアを中心に成長が継続し、利益率・パーソナルケア分野比率も上昇
今後の成長に向け、新たにバングラデシュ・ベトナムへの事業参入を実現
- **オーラルケアでの成長:CAGR(21年→24年) 国内3.3% 海外11.1%**
オーラルケア事業がグループの成長を牽引
日本では、将来の新たな成長機会として複数のサービス事業をスモールスタート

課題

- ✓ **収益性向上のさらなる加速**
原材料価格の高騰等に伴って、2022年以降、収益性が低下
→構造改革に着手し、2024年には一定の収益性向上を実現
- ✓ **効率性を重視したビジネスへの転換**
連続して大型新製品を発売するも当初計画には達せず、先行投資が収益構造を圧迫
→事業ポートフォリオの見直し、資源配分先鋭化による効率性向上が必要

2030年に向けた2nd STAGEの位置付け

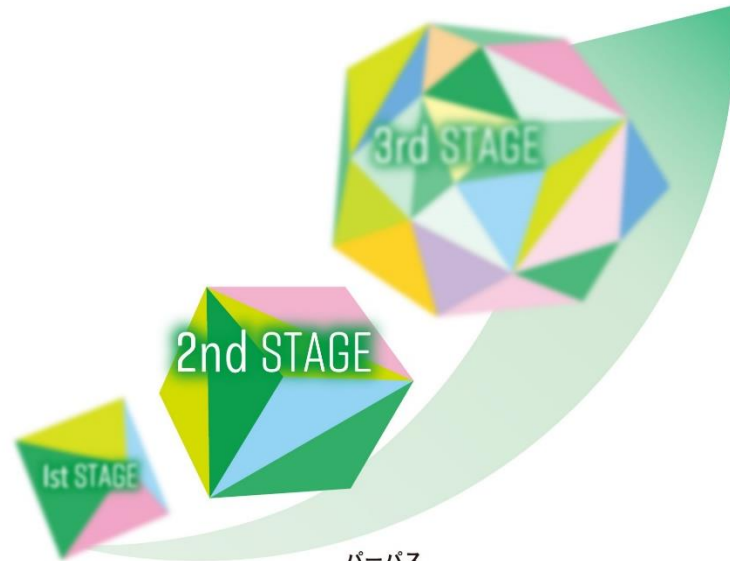
収益力の強靭化に取り組み、投下資本の効率性をさらに重視した経営へ

Vision2030実現に向けて

アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値・経済価値の創出
(企業価値の向上)

経営ビジョン

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ



パーパス

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

3rd STAGE (2028-2030)

より良い習慣づくりの拡大による
アジアにおける成長加速

2nd STAGE (2025-2027)

収益力の強靭化

1st STAGE (2022-2024)

成長軌道化と新たな成長起点の創出

2030年に向けた企業価値向上のイメージ

「より良い習慣づくり」により、社会価値・経済価値を創出し企業価値向上へ

Inputs

Outputs

Outcomes

生活者が
健康であり続けるための
より良い習慣づくり

社会価値

2030年の目指す姿

生活者一人ひとりのQOL向上への貢献

- ・オーラルヘルスケア習慣 : 5億人
- ・清潔・衛生習慣 : 5億人

脱炭素社会・資源循環型社会への貢献

- ・石化由来プラスチック使用率 : 70%以下
 - ・ライフサイクルにおける水使用量: 30%削減※
- ※対2017年比、売上高原単位

経済価値

2030年の目指す業績イメージ

持続的な収益性向上

- ・EBITDAマージン : 16%超
- ・ROIC : 10~12%

海外の成長継続

- ・海外売上高構成比 : 50%

企業価値
向上

真摯なモノづくり

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

より良い習慣の
創造

生活者研究力
×
技術開発力

安定供給を
実現する
サプライチェーン

取引先との
信頼関係

お客様に幅広く
愛される商品・
ブランド

多彩で
多様な人材

安定した
財務基盤

習慣による価値創出

習慣の効用・質

×

実践の頻度

×

定着した人数

2nd STAGE 3つの基本方針と重視する経営指標

収益力の強靱化に向けた3つの基本方針を掲げ、
企業価値向上にフォーカスした経営指標の達成を目指していく

【3つの基本方針】

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- 海外成長施策の強化
- 一般用消費財の収益構造改革

経営基盤
の強化

サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営のための基盤を強化

- グループR&D体制の強化
- 収益力強靱化を実現するDX
- コーポレートガバナンスの強化

ダイナミズム
の創出

戦略推進力の強化に向け、グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

- ブランド資産の活用
- 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

【テーマ】
収益力の
強靱化

2nd STAGE
重視する
経営指標

<2027年目標>

EBITDAマージン

13%超

ROIC

8~9%

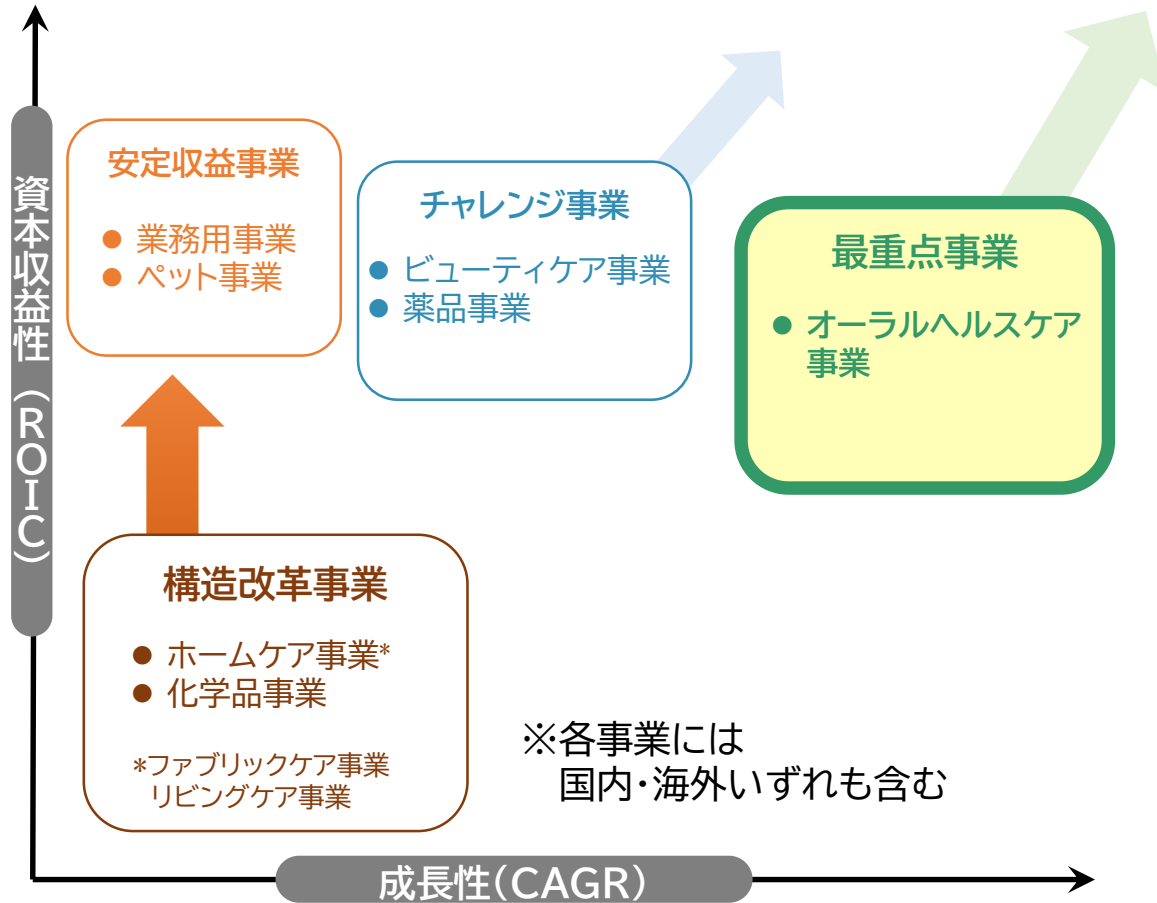
EPS CAGR*

11%超

事業ポートフォリオマネジメントの強化

グループにおける各事業の役割を明確化したうえで経営資源の配分を先鋭化、各事業の収益体質強化・事業間のシナジー発揮により、持続的な成長を図る

■ 主な事業の目指すイメージ(1st STAGE→2nd STAGE)



2nd STAGEにおいて目指す姿

最重点事業

成長性、資本収益性ともにグループを牽引する事業であり、積極的に経営資源を配分

チャレンジ事業

新たな事業機会の創出と一定の成長性を目指す
*投資は特定エリア・分野に絞る

安定収益事業

安定的にキャッシュを獲得、**最重点事業・チャレンジ事業**へ投下

構造改革事業

収益構造改革を継続し
安定収益事業への変革を目指す

オーラルヘルスケアの成長加速

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- **オーラルヘルスケアの成長加速**
- 海外成長施策の強化
- 一般用消費財の収益構造改革

1 価値提供の範囲拡張および製品・サービスの統合的な展開

2 各エリアでの市場地位盤石化・向上

グループ
オーラルヘルスケア
売上成長

CAGR

8%水準

(24年→27年)

製品とサービスの融合や価値提供範囲・対象市場の拡張により、
ユニークかつ収益性の高いビジネスをアジアで展開していくことで、人々の「食べる・話す・笑う」に貢献する



食べる



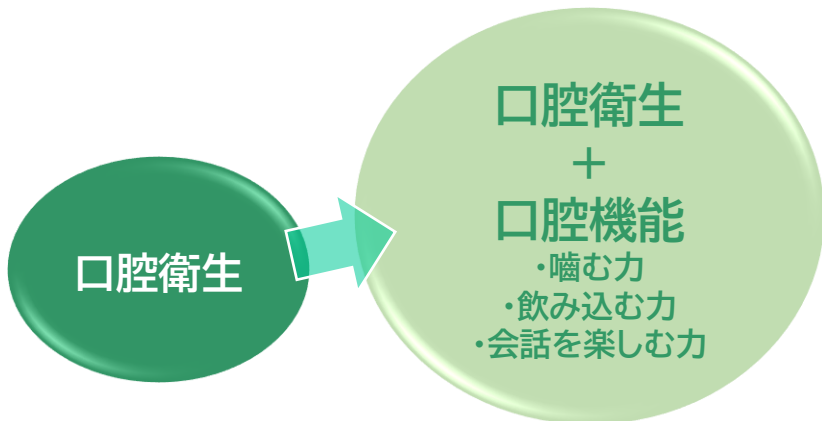
話す



笑う

1. 価値提供範囲の広がり

全身健康につながる
オーラルヘルスケアへ



オーラルケアからオーラルヘルスケアへ

2. 対象市場の広がり

マーケットリーダーとして
新たなビジネスモデルへ



3. 各エリアでの浸透

これまで培った強みを活用し
事業を成長させる



これまで習慣の拡大・進化によりセルフケア製品市場の拡大を実現
 今後は、長年蓄積された強みを活かして対象市場を拡張し、さらなる価値創出を図る

セルフケア製品における市場拡大の成果

日本における過去10年の成長
 (2014年→2024年)

市場合計
 +827億円
 +30%

LION
 +383億円
 +65%

付加価値化

ハミガキ単価
 LION +52%
 市場 +30%

実践人数増

デンタルフロス
 使用定着率
 13%→30%

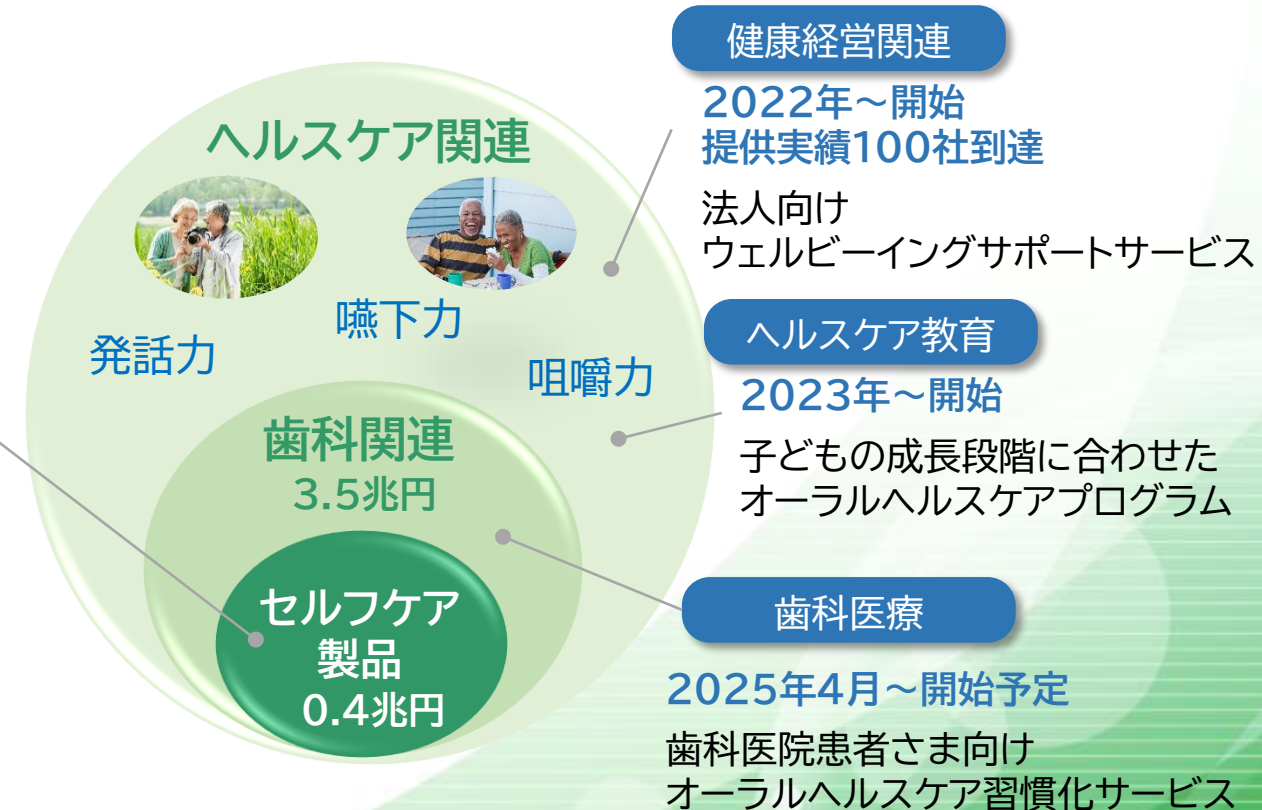
プロケア

歯科健診
 年2回以上受診率
 25%→38%

生活者研究力

No.1メーカーの
 技術力・ブランド力

対象市場の拡張



市場機会を捉えた戦略により、アジアにおけるプレゼンスを拡大

マクロ 環境	人口動態	人口ボーナス	高齢化の進行	人口減少・超高齢化
	オーラルヘルスケア における課題	国民全体のオーラルヘルスケア習慣の啓発		高齢者の口腔機能強化
類型*		I型	II型	III型
代表的な展開国・エリア		バングラデシュ、ベトナム	タイ、マレーシア(都市部)	日本、中国(都市部)、韓国
主な市場拡大の機会		習慣浸透による数量増加 (製品中心)		付加価値化による単価上昇 (製品、サービス)
事業活動の考え方		基本機能製品の普及・啓発マーケティング <ul style="list-style-type: none"> ・販売店への配荷拡大 ・フッ素配合ハミガキの情報提供と販売強化 等 		疾患・審美ソリューション、パーソナル提案 <ul style="list-style-type: none"> ・高機能な付加価値品の普及拡大(歯科との連携) ・定期健診の受診勧奨 等
ベースとなる強み		<ul style="list-style-type: none"> ● 日本におけるオーラルヘルスケアNo.1企業としての知見・ノウハウ等の蓄積 ● 各国の歯科医療政策に対応した施策 ● 歯科医・関係団体とのリレーションシップ ● グループ横断でのグローバルオーラルヘルスケア推進体制 		

* GDPや所得水準、消費者の特徴・傾向に応じた国境を跨いだ分類

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- **海外成長施策の強化**
- 一般用消費財の収益構造改革

1 グローライゼーションによる成長の継続

2 各国の課題に応じた利益成長への戦略強化

海外事業

売上成長

EBITDA
マージン

CAGR

10%水準

(24年→27年)

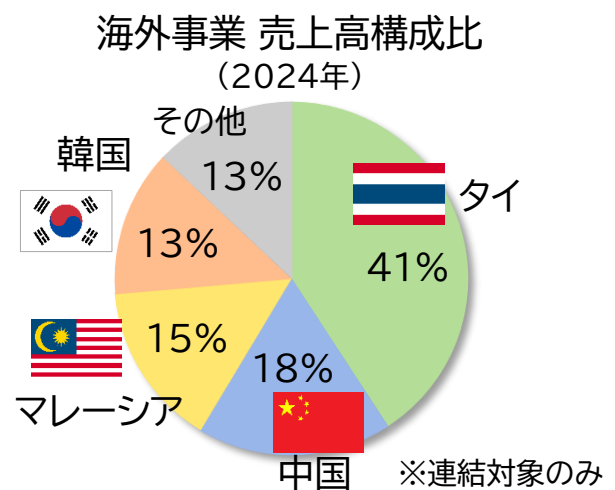
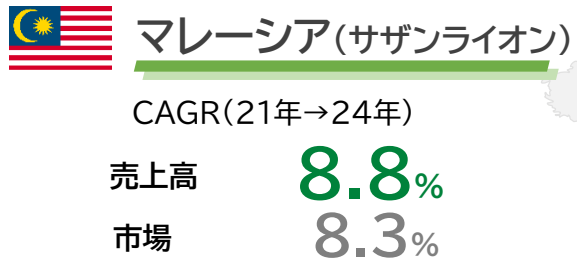
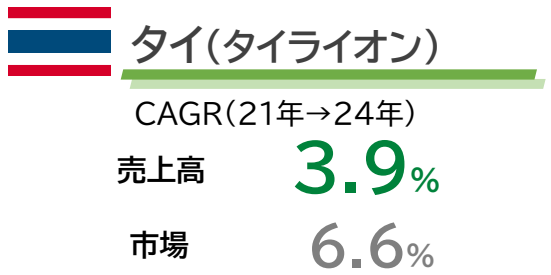
※総売上高

+2pt水準

(24年→27年)





中国、韓国、マレーシアでは市場を上回る成長を実現

1st STAGEにおける 主要進出国の成長率(CAGR)



CAGR:為替影響を除く実質成長率(総売上ベース)
出所:Euromonitor/当社主要参入市場計 ※24年は予測値

生活者ニーズを細やかに捉えた研究開発力や各国・エリアにおける配荷力を活かし、
2nd STAGEではオーラルヘルスケアを中心にさらなる利益ある成長を目指す

	 タイ (タイライオン)	 マレーシア (サザンライオン)	 中国 (青島ライオン)	 韓国 (ライオンコリア)
共通の考え方	国・エリアを横断した類型化の考え方に基づく、グローカライゼーション戦略を展開			
競争力のある商品群	<ul style="list-style-type: none"> ● ボディソープ ● ハンドソープ ● 洗濯用洗剤 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洗濯用洗剤 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハミガキ ● ハブラシ (ECチャンネル中心) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハンドソープ
強み	現地で強力な流通力・配荷網・行政等とのネットワークを持つJVパートナーとの強力な連携による洗剤等の高い市場ポジション		<ul style="list-style-type: none"> ● 主要都市有力販売店への配荷力 ● 生活者ニーズに対応するための現地研究開発・生産体制 	生活者ニーズに対応するための現地研究・生産体制
	合併パートナー			
	SAHA	Lam Soon		
成長の方向性	オーラルヘルスケア事業拡大		オフラインの販売エリア拡大	高収益事業・ブランド拡大

医師推奨モデルによるパーソナルケア分野の拡大加速を目指す メラップライオン連結化(100%出資)に向けた協議を開始

■ベトナムにおけるビジネスモデルのポイント

医師推奨モデルによる高利益率のヘルスケア製品の販売

医師・薬剤師



➡
対象品の
効果・効能の伝達
使用推奨

患者・来店者



➡
推奨品
購入

薬局・ドラッグストア



- 商品の推奨獲得に向けた活動
(セミナー等の主催・協賛)
- 医師との関係維持・商品紹介

- 対象商品の店頭化
- 販売先の新規開拓
- 研究開発

一般用消費財の収益構造改革

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- 海外成長施策の強化
- **一般用消費財の収益構造改革**

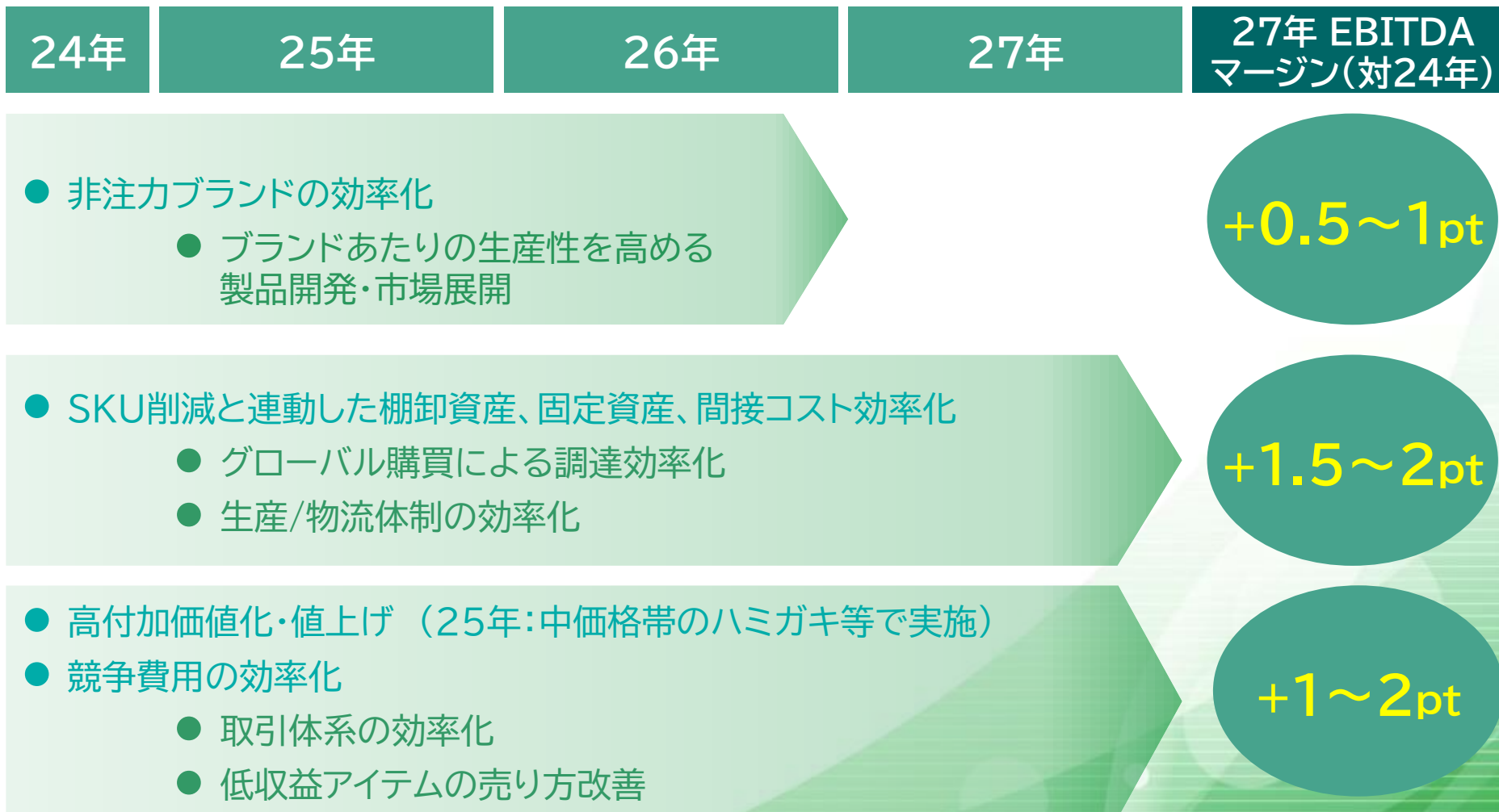
- 1 **ブランドマネジメント強化**
- 2 **サプライチェーン効率化**
- 3 **プライシング・競争費用 適正化**



一般用消費財事業
EBITDA
マージン
+3～5pt水準
(24年→27年)

進行中の施策と追加の施策で確実な収益性向上を図る
改善プライオリティの高い3つのドライバーで具体アクションを実行

- … 進行中施策
- … 追加施策



経営基盤 の強化

サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営のための基盤を強化

- グループR&D体制の強化
- 収益力強靱化を実現するDX
- コーポレートガバナンスの強化

ダイナミズム の創出

戦略推進力の強化に向け、グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

- ブランド資産の活用
- 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

イノベーション創出力の強化、製品開発のスピードアップを目的として、各拠点の役割を明確化

これまで

日本を中心とした製品・技術開発



これから

コア技術の深化・革新 …… **日本・中国**
生活者ニーズを捉えた製品開発 …… **各国の開発拠点**

コア技術 開発

日本・中国を技術イノベーションのハブに位置づけ、コア技術の深化・革新に重点化

<オーラルヘルスケア分野>

- 口腔衛生 生体組織と口腔内フローラへのアプローチにより、良好な口腔環境の維持・増進
- 口腔機能 小児期の歯列等の健やかな発達、高齢期の咀嚼機能の維持・向上
(口腔機能領域 研究員数 **+30%** 予定)
➔「**食べる・話す・笑う**」への貢献

製品開発

現地主導での開発により、生活者ニーズを捉えたスピード感のある製品開発へ

事業	海外における主な製品開発拠点
オーラルヘルスケア	タイ、中国
ビューティケア	中国、インドネシア
ファブリックケア	タイ、マレーシア、韓国

社外連携

オープンイノベーション促進によるさらなるスピードアップ



海外向け製品技術開発に従事するグループ研究員割合

2024年 約30%
↓
2027年 約**40%**超へ

当社グループの企業価値向上に向けてガバナンス強化を図り、経営の質の向上を目指す

経営の監督と執行の分離

社外取締役が取締役会議長に就任予定

- 狙い
 - ・ 経営の監督の客観性・実効性および意思決定の透明性のさらなる向上
- 主な変更点*
 - ・ 社外取締役比率を高め、**社外取締役を取締役会議長に起用**

中計指標(財務・非財務)と役員報酬との連動

業績連動型株式報酬制度の改定

- 狙い
 - ・ 2nd STAGEの業績目標、重要指標達成への**実行力・実現力強化**
- 主な変更点*
 - ・ 業績達成指標として、**ROIC**や、**サステナビリティ最重要課題への取組み**に連動する指標を設定

1st STAGE

業績指標

・事業利益
・当期利益



2nd STAGE

業績指標

・事業利益
・**ROIC**

+

**サステナビリティ
最重要課題**

コーポレートブランド、プロダクトブランドの資産の最大活用

コーポレート
ブランド**LION** の価値を高め資産化し、アジア全体で存在感を示すプロダクト
ブランド

- グローライゼーション戦略に基づくブランド展開
グローバルブランドを中心に展開しながらローカルブランドを組み合わせ、各進出国・エリアの生活者ニーズを捉えたマーケティングを展開

【重点的に育成する主なグローバルブランド】

オーラルヘルスケア

Systema

ビューティケア

キレイキレイ

ホームケア*

TOP

薬品

スマイル®

KODOMO

*ファブリックケア、リビングケア

個の成長と組織の力を最大限に引き出し、グループ全体での新たな価値創出へ

個人

①人的資本価値向上

国境・組織を越えて活躍できる
専門性の習得と向上

- 9つの職群(専門領域)別の教育とキャリア形成支援
- グローバルな課題解決経験を積む海外研修プログラムの提供

組織

②戦略を実行する組織力強化

戦略に応じた最適な人材配置と
リーダー育成

- 戦略上の重点分野における人材配置・人材開発の強化
- 国内外の次世代リーダー選抜・育成



③個と組織の可能性を引き出す環境

人材の多様性を新たな価値創出に活かし、従業員のエンゲージメントを高める環境づくり

- 多様な経験を持つマネジメント層の育成と登用
- 組織風土・職場環境の向上(従業員調査の活用)



グループ全体での新たな価値創出へ

2nd STAGE 業績目標

2nd STAGEではEBITDAマージン、ROIC、EPS CAGRを重要指標として収益性向上を目指す

(単位:億円)	2027年目標	2024年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,500.0	4,129.4	370.5	9.0
※1 事業利益	400.0	263.3	136.6	51.9
事業利益率(%)	8.9	6.4		
営業利益	400.0	283.8	116.1	40.9
営業利益率(%)	8.9	6.9		
親会社の所有者に帰属する当期利益	290.0	211.9	78.0	36.8
基本的1株当たり当期利益(円)	104.67 (CAGR11%超)	76.51	28.16	36.8
※2 EBITDAマージン(%)	13%超	10.9%	—	—
※3 ROIC(%)	8~9%	5.8%	—	—

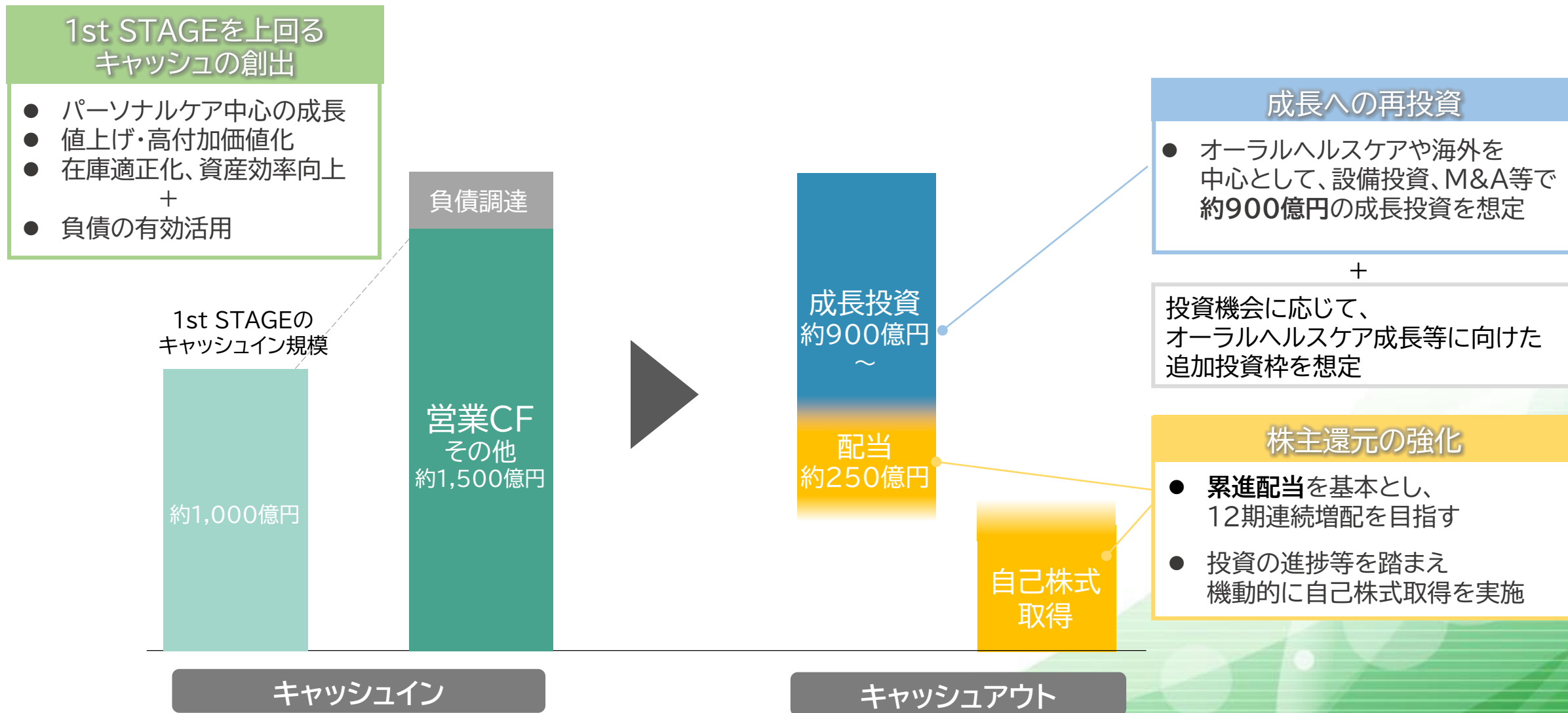
※1 事業利益:売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

※2 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。 *EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 ROIC:NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

2nd STAGE キャッシュアロケーション

1st STAGEを上回るキャッシュを獲得し、重点領域への成長投資と株主還元を強化



収益力の強靱化を推進し、対前年で増収増益の計画

(単位:億円)	2025年	2024年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7
※1 事業利益	300.0	263.3	36.6	13.9
事業利益率(%)	7.1	6.4		
営業利益	350.0	283.8	66.1	23.3
営業利益率(%)	8.3	6.9		
親会社の所有者に帰属する当期利益	250.0	211.9	38.0	17.9
基本的1株当たり	90.24	76.51	13.73	17.9
基当期利益(円)				
※2 EBITDA	490.0	451.5	38.4	8.5
※3 EBITDAマージン(%)	11.7	10.9	—	0.8P
※4 ROIC(%)	6.1	5.8	—	0.3P
ROE(%)	8.3	7.4	—	0.9P

※1 事業利益:売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。
 ※2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。
 ※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。
 ※4 ROIC:NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

今日を愛する。 LION

本資料で記述している将来予測および業績予想は、現時点で入手可能な情報にもとづき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることを御承知おき下さい。

※当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。
※金額は表示単位未満を切捨てして表示しております。